



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas / CCSA

Departamento de Administração / DA

**ANÁLISE DAS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO ESTABELECIDAS NO  
CRITÉRIO PESSOAS DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO®  
DA FNQ EM UMA EMPRESA PÚBLICA DE SERVIÇOS POSTAIS NA  
PARAIBA**

CAROLINE ALMEIDA DE OLIVEIRA

João Pessoa  
2015

CAROLINE ALMEIDA DE OLIVEIRA

**ANÁLISE DAS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO ESTABELECIDAS NO  
CRITÉRIO PESSOAS DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO®  
DA FNQ EM UMA EMPRESA PÚBLICA DE SERVIÇOS POSTAIS NA  
PARAIBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba/UEPB.

Orientador: M.Sc. Arturo Rodrigues Felinto

João Pessoa  
2015

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

O48a Oliveira, Caroline Almeida de.

Análise das boas práticas de gestão estabelecidas no critério pessoas do modelo de excelência em gestão da FQN em uma empresa pública de serviços postais na Paraíba. / Caroline Almeida de Oliveira. – João Pessoa: UFPB, 2015.

55f.:il

Orientador(a): Prof. Ms. Arturo Rodrigues Felinto.

Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

Ao Professor Orientador Arturo Rodrigues Felinto

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Curso da aluna:

CAROLINE ALMEIDA DE OLIVEIRA.

João Pessoa, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

\_\_\_\_\_  
Prof<sup>ª</sup>. Paula Luciana Bruschi Sanches

Coordenadora do SESA

Parecer do Professor Orientador:

---

---

---

---

---

---

---

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

CAROLINE ALMEIDA DE OLIVEIRA

### **ANÁLISE DAS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO ESTABELECIDAS NO CRITÉRIO PESSOAS DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO® DA FNQ EM UMA EMPRESA PÚBLICA DE SERVIÇOS POSTAIS NA PARAIBA**

Trabalho de Curso Aprovado em: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

Banca Examinadora

---

Prof. MSc. Arturo Rodrigues Felinto  
Orientador

---

Prof. Dra. Robéria Cesar Souto Maior  
Examinadora

## Dedicatória

*Com alegria, dedico este trabalho primeiramente a Deus por ser essencial em minha vida, meu guia, minha luz e minha força nesta caminhada. E com amor, dedico a toda minha família, especialmente ao meu filho Calvin, meus pais Haroldo e Conceição e minha irmã Maira, pelo apoio incondicional e incentivo de todas as horas.*

## Agradecimentos

Primeiramente à **Deus**, fonte inesgotável de força, vida, amor e inspiração, nesta caminhada como universitária e também em todos os momentos de minha vida.

A minha **mãe Conceição** e ao meu **pai Haroldo** que, sempre com muito amor, me apoiam em todos os projetos, encorajam-me nos momentos difíceis e que foram fundamentais para a conclusão de mais esta etapa em minha vida.

Ao meu **filho Calvin**, pessoa com a qual amo partilhar a vida, minha fonte de motivação, que em todo tempo esteve carinhosamente incentivando-me.

A minha irmã **Maira**, que inspira perseverança e me fez seguir com fé.

À **Universidade Federal da Paraíba (UFPB)**, pela oportunidade de realizar o curso, disponibilizando ambiente propício e professores excelentes.

Ao **Prof. Arturo Rodrigues Felinto**, pelo estímulo à busca constante pelo conhecimento, por todos seus ensinamentos e confiança durante as orientações e etapas de elaboração deste trabalho.

Aos **colaboradores** que fazem parte do quadro funcional **da empresa** alvo desde estudo, que, muito gentilmente, me receberam e colaboraram na execução desta pesquisa.

Aos **amigos** que ajudaram a construir minha história ao longo desta trajetória acadêmica, contribuindo com o meu crescimento profissional e pessoal.

A todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão comigo, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

Meus sinceros agradecimentos!

*Tudo o que a sua mão encontrar para fazer, faça-o com todo o seu coração.*

(Jesus de Nazaré)



## Resumo

OLIVEIRA, Caroline Almeida de. **Análise das boas práticas de gestão estabelecidas no critério Pessoas do Modelo de Excelência em Gestão® da FNQ em uma empresa pública de serviços postais na Paraíba.** Orientador: MSc. Arturo Rodrigues Felinto. João Pessoa - PB: UFPB/DA, 2015. 54p. Trabalho de Conclusão de Curso. (Bacharelado em Administração).

Com as mudanças e exigências vividas pela sociedade nas últimas décadas, empresas como os Correios que pretendem consolidar-se no mercado enfrentam o desafio de atender de forma excelente e estratégica todas as partes interessadas incluindo acionistas, clientes, fornecedores, sociedade e funcionários, visando maximizar os resultados, gerindo através de melhorias contínuas, os recursos financeiros, materiais e humanos. Na era do conhecimento, o capital humano tornou-se diferencial competitivo nas organizações e a gestão de pessoas instrumento poderoso para o sucesso dos negócios. No presente estudo objetivou-se analisar as boas práticas de gestão, principalmente da Gestão de Pessoas em um Centro Operacional e Administrativo da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, utilizando o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), proposto pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). A pesquisa teve caráter descritivo, utilizando-se inicialmente o método qualitativo, com pesquisa documental a partir de publicações internas acerca do tema e, posteriormente, o método quantitativo, utilizando como instrumento de coleta de dados um questionário aplicado aos funcionários que trabalham na Regional Paraíba da referida empresa. Foi realizada a análise de documentos e uma análise univariada das respostas dos questionários no sentido de identificar pontos de concordância e pontos em desacordo. A pesquisa apontou que o Modelo de Excelência da Gestão da FNQ é uma ótima ferramenta, que abrange as várias vertentes empresariais. Os resultados demonstraram que existem deficiências, ou seja, oportunidade de melhorias nos Correios no que tange à identificação de necessidades pessoais dos funcionários nos três itens do critério Pessoas: sistemas de trabalho, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida, que podem ocorrer pela ausência de instrumentos de aferição dessas necessidades.

**Palavras-chave:** Excelência na Gestão. Modelo de Excelência em Gestão. Gestão de Pessoas.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Estrutura do Modelo de Excelência em Gestão .....	21
<b>Figura 2.</b> Alinhando a gestão por meio de modelos sistêmicos .....	22

### LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Perfil sócio-demográfico dos respondentes. ....	39
<b>Tabela 2.</b> Percepção dos respondentes quanto ao quesito: Sistemas de Trabalho.....	41
<b>Tabela 3.</b> Percepção dos respondentes quanto ao quesito: Capacitação e Desenvolvimento..	43
<b>Tabela 4.</b> Percepção dos respondentes quanto ao quesito: Qualidade de Vida .....	45

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Justificativa .....	15
<b>2 OBJETIVOS .....</b>	<b>17</b>
2.1 Objetivo Geral.....	17
2.2 Objetivos específicos .....	17
<b>3 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>18</b>
3.1. Gestão, Gestão Estratégica e Gestão de Pessoas .....	18
3.1.1 <i>Modelo de Excelência em Gestão (MEG)</i> .....	20
3.2 Fundamentos da Excelência.....	23
3.2.1. <i>Pensamento sistêmico</i> .....	23
3.2.2. <i>Aprendizado organizacional</i> .....	23
3.2.3. <i>Cultura de inovação</i> .....	24
3.2.4. <i>Liderança e constância de propósitos</i> .....	24
3.2.5. <i>Orientação por processos e informações</i> .....	25
3.2.6. <i>Visão de futuro</i> .....	26
3.2.7. <i>Geração de valor</i> .....	26
3.2.8. <i>Valorização das pessoas</i> .....	26
3.2.9. <i>Conhecimento sobre o cliente e o mercado</i> .....	27
3.2.10. <i>Desenvolvimento de parcerias</i> .....	27
3.2.11. <i>Responsabilidade social</i> .....	28
3.3. Critérios da Excelência .....	28
3.3.1. <i>Liderança</i> .....	29
3.3.2. <i>Estratégias e planos</i> .....	29
3.3.3. <i>Clientes</i> .....	30
3.3.4. <i>Sociedade</i> .....	31
3.3.5. <i>Informações e conhecimento</i> .....	31
3.3.6. <i>Pessoas</i> .....	31
3.3.7. <i>Processos</i> .....	33
3.3.8. <i>Resultados</i> .....	34
3.4. Gestão de Pessoas .....	34

<b>4. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>36</b>
4.1. Caracterização da pesquisa .....	36
4.2. Objeto de estudo, população e amostra .....	36
4.3. Plano de coleta de dados .....	37
4.4. Plano de análise de dados .....	38
<b>5. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>39</b>
5.1 Dados socio-demográficos .....	39
5.2 Avaliação do modelo de gestão: dados primários e secundários .....	40
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>47</b>
<b>7. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>49</b>
<b>8. APENDICE A – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>53</b>
<b>9. APENDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>55</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Há algumas décadas atrás, o cenário empresarial era caracterizado pela alta demanda e baixa oferta de produtos e serviços, traduzindo-se como um ambiente favorável e relativamente cômodo para as organizações. O panorama econômico, social e mercadológico era diferente do que vivenciamos hoje. Segundo Chiavenato (2004), a Era Industrial Clássica, vivenciada nos primeiros 50 anos do século XX, caracterizou-se por um ambiente empresarial estável, previsível e tranquilo. No entanto, desde a Era Industrial Neoclássica (1950 a 1990), marcada pelo desenvolvimento tecnológico, até os dias atuais na chamada Era da Informação (a partir de 1990), observam-se mudanças significativas e aumento gradativo da competitividade. Podemos perceber tais mudanças, mais fortemente em três elementos fundamentais para as empresas:

1 – Mercado: com a abertura dos mercados internacionais e com a globalização das informações e processos, as empresas veem-se pressionadas a buscar um nível de competitividade cada vez mais alto. “O ambiente local tornou-se ambiente global.” (VASCONCELLOS FILHO e PAGNONCELLI, 2011, p. 9)

2 – Relacionamento: segundo Bergue (2014, pag. 130), o posicionamento das pessoas no centro da organização como medida de gestão estratégica implica também reconhecer as pessoas como valor central na sociedade. Significa reconhecer a importância das pessoas e das relações pessoais e lembrar que, em especial no serviço público, o trabalho é feito por pessoas (agentes públicos) e para pessoas (cidadãos).

3 – Sociedade: percebemos uma tendência que também se torna um requisito importante para as organizações, que é a nova consciência ambiental. A sociedade cobra das empresas comprometimento com o desenvolvimento sustentável e com a preservação do meio ambiente. “Antes preocupado principalmente com questões econômicas, o público está cada vez mais interessado nas questões sociais.” (KANTER, 1996, p. XVI)

As empresas que buscam consolidação nesse mercado de muitas mudanças que exige respostas rápidas devem atender de maneira satisfatória às exigências de todas as partes que interagem direta ou indiretamente com elas: consumidores, funcionários, fornecedores, sociedade, entre outros. O Brasil é considerado um país emergente e as empresas brasileiras estão seguindo esta tendência.

Pensando em suprir as necessidades de adequação a essa realidade contemporânea vivida no mundo empresarial, 39 organizações brasileiras privadas e públicas, instituíram em 11 de outubro de 1991, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), uma organização não

governamental sem fins lucrativos. A FNQ é um centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento em gestão. A Fundação tem como objetivo disseminar os Fundamentos da Excelência em Gestão, visando contribuir para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil, administrando ainda o Prêmio Nacional da Qualidade (FNQ 2011).

Podemos entender que visando suprir a necessidade de valorização do capital humano, a busca pela inovação e a ênfase na qualidade, as empresas modernizam-se buscando a excelência. Segundo a FNQ (2011, p. 7), a excelência em gestão pode ser considerada um diferencial competitivo e pode levar uma organização a níveis de desempenho encontrados em empresas de Classe Mundial.

Para a FNQ, as empresas de Classe Mundial são aquelas que buscam, constantemente, aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais, operando com excelência na gestão.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), objetivando adequação às novas necessidades do mercado e buscando a competitividade, filiou-se à FNQ e está aplicando as boas práticas estabelecidas pelo Modelo de Excelência em Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade.

A ECT, ou simplesmente Correios, é uma empresa pública federal que teve sua origem no Brasil em 25 de janeiro de 1663, com sede em Brasília- DF, e que responde pela execução do sistema de envio e entrega de correspondências no país através de suas Regionais espalhadas por todo território nacional. Desde sua implantação, vêm se modernizando, ampliando seus serviços prestados e atingindo um público-alvo expressivo (Correios, 2014).

De fato, além da prestação dos serviços referentes ao monopólio postal (carta, telegrama e correspondência agrupada), os Correios concorrem com outras empresas nos segmentos de encomendas nacionais e internacionais, econômicas e expressas, bem como atuam como correspondentes bancários. Atualmente conta com um quadro de mais de 120.000 funcionários efetivos e com 6.374 agências próprias de atendimento (Correios, 2014).

A ECT impulsionada pelas transformações mercadológicas, desde 2009 adota uma nova identidade corporativa ao mesmo tempo em que vem atravessando um profundo processo de modernização. Tendo como norteador um desafiador planejamento estratégico, visa ser uma empresa de Classe Mundial reconhecida através do Prêmio Nacional da Qualidade.

O desafio dos Correios é estar entre as organizações que são consideradas as melhores do mundo em gestão organizacional e que se destacam pelas suas

práticas e respectivos resultados. Empresas que promovem interna e externamente a reputação da excelência dos produtos e serviços que oferecem, contribuem para a competitividade do País e, de alguma forma, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Significa que a empresa busca ser exemplar com resultados iguais ou superiores em comparação com os referenciais de excelência, podendo ser considerada líder em seu setor de atuação. (CORREIOS, 2014)

A Diretoria Regional dos Correios na Paraíba (DR/PB) atua no estado paraibano e vem passando pelo mesmo desafio de modernização e implantação de uma gestão voltada para excelência, e trabalhando com uma visão sistêmica, persegue as metas para que a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos como um todo alcance sua pretensão de ser reconhecida como empresa de Classe Mundial. Sendo assim, o Modelo de Excelência em Gestão está sendo aplicado na Regional da Paraíba, bem como em todas as regionais da ECT.

O Modelo de Excelência em Gestão MEG® é baseado em oito critérios: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos e resultados. (FNQ, 2011, p. 14)

Considerando a importância da excelência da gestão para o mercado, para as empresas, para a administração e evidenciando as pessoas como figura chave para o sucesso do negócio de uma organização pretende-se, com este estudo analisar **como as boas práticas de gestão estabelecidas no critério Pessoas do Modelo de Excelência em Gestão da FNQ estão sendo implantadas em uma empresa pública de serviços postais.**

A pesquisa foi realizada na Diretoria Regional dos Correios na Paraíba.

## 1.1 Justificativa

A proposta de avaliar como está sendo implantado o Modelo de Excelência em Gestão na Diretoria Regional da Paraíba da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos foi oportuna porque houve interesse da referida empresa no estudo.

Os Correios percebem a necessidade de mudança buscando melhorias e modernizações, já que, mesmo sendo detentora do monopólio postal, não se encontra imune de ameaças. Além da ameaça do fim do monopólio, também encontra ameaças nos segmentos em que concorre com outras empresas.

Com o planejamento estratégico de 2009, que tem como visão: “Ser uma empresa de Classe Mundial”, e desde então vem implantando ações para atingir este objetivo. Nos últimos anos busca alcançar a pontuação necessária para concorrer ao Prêmio Nacional da Qualidade.

Segundo Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2011, p. 4), para os desafios do século XXI, não apenas as empresas precisam se preparar, mas também os conceitos e técnicas utilizados para gerenciá-las.

Pensando na necessidade atual das organizações utilizarem técnicas de gestão à altura de tantos desafios, a pesquisa aborda o Modelo de Excelência em Gestão, um modelo moderno que é aperfeiçoado periodicamente e estabelece práticas de sucesso encontradas nas melhores empresas do mundo. A Fundação Nacional da Qualidade é uma instituição renomada, que dissemina conhecimento no sentido de preparar empresas competitivas, bem como contribuir para o desenvolvimento empresarial no Brasil.

O estudo torna-se importante também para o mercado, pois apresenta a visão estratégica de uma empresa bem conceituada aplicando ações para alcançar a excelência. Para Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2011) as estratégias criam diferencial competitivo e uma empresa com perfil competitivo no século XXI deve ser direcionada pela visão. Se de um lado a incerteza é uma constante nos cenários vislumbrados por todos, por outro e cada vez mais, é evidente a importância da qualidade da gestão, ou melhor, da busca contínua da excelência na gestão (FNQ, 2011). Diante disso a qualidade na gestão pode ser uma aliada poderosa das empresas que buscam uma maior participação no mercado.

Os resultados de uma pesquisa realizada pela FNQ, divulgada no dia 09 de fevereiro de 2012, revelou que 93% das 309 empresas brasileiras entrevistadas se preocupam com a excelência da gestão. Considerando os mais diversos aspectos do negócio as maiores



preocupações são, respectivamente: melhores resultados, relacionamento com cliente e gestão de pessoas.

Um estudo elaborado pela Serasa Experian em parceria com a FNQ divulgado em 2009 comprovou que o desempenho financeiro das empresas que adotam o Modelo de Excelência em Gestão é melhor que a média constatada junto aos respectivos setores. (FNQ, 2014)

A temática versada nesta pesquisa é atual e relevante para os estudos em administração, visto que envolve conceitos relacionados à gestão estratégica, qualidade na gestão e gestão de pessoas, os quais estão em evidência, podendo ser considerados indispensáveis para um bom administrador.

A pesquisa é relevante para a sociedade, pois estudar as empresas é estudar a sociedade. Segundo Escrivão Filho, Perussi Filho (2010, p. 194) é de extrema importância dar atenção ao papel do executivo nas empresas e à sua influência na sociedade. Cabe ao executivo reavaliar o papel das organizações em um ambiente com recursos finitos e contrastes sociais.

Ainda ressaltam os autores que as empresas modernas precisam cada vez mais de talentos humanos capazes de identificar as melhores escolhas para o desenvolvimento da missão, dos valores e dos objetivos da empresa, bem como para administrar a montagem de equipes, a alocação de recursos e o envolvimento com a comunidade.

O estudo foi viável tendo em vista que esta pesquisadora trabalhava na empresa, mais especificamente na Regional de Vendas (REVEN), situada na sede da Diretoria Regional da Paraíba e tinha acesso às áreas envolvidas na temática, as quais, por motivo de interesse da própria empresa, cederam as informações necessárias para a avaliação.

O trabalho foi custeado pela própria pesquisadora.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

Analisar as boas práticas de gestão estabelecidas no critério Pessoas do Modelo de Excelência em Gestão da FNQ em uma empresa pública de serviços postais.

### **2.2 Objetivos específicos**

Como objetivos específicos deste trabalho, elencam-se:

- Descrever o Modelo de Excelência em Gestão (MEG®) e sua importância para o negócio das organizações.
- Verificar a implantação dos quesitos: Sistemas de trabalho, Capacitação e desenvolvimento e Qualidade de vida, do critério Pessoas do MEG®, na organização estudada.
- Avaliar os quesitos do critério Pessoas do modelo sob a perspectiva dos funcionários.

### 3 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta etapa da pesquisa, serão apresentados conceitos e considerações de diferentes autores renomados da literatura sobre a temática estudada, com o objetivo de buscar a compreensão atual do tema. Segundo Roesch (2010), através de uma boa revisão de literatura é possível conhecer quadros de referência alternativos, atualizar-se na polêmica teórica, elaborar precisão conceitual e investir na consciência crítica.

#### 3.1. Gestão, Gestão Estratégica e Gestão de Pessoas

Gestão, segundo o dicionário Essencial da Língua Portuguesa (SACCONI, 2001), é a ação ou efeito de gerir. Já no portal Significados (2014), gestão significa gerenciamento, administração, onde existe uma instituição, uma empresa, uma entidade social de pessoas, a ser gerida ou administrada. Porém gestão, nos estudos da administração, pode ter um conceito muito mais amplo e complexo. Portanto, vejamos algumas definições segundo alguns autores.

Para Maximiano (2014, cap. 2), gestão, administração, gerenciamento, gerência e *management* (palavra de uso corrente em vários idiomas e que tem o sentido de manejar) são sinônimos, que indicam o conjunto de processos de planejar, organizar, executar e controlar a utilização e o desenvolvimento de recursos de todos os tipos: pessoas, tempo, dinheiro, máquinas, espaço, entre outros.

Enquanto alguns autores definem gestão como processos de gerenciamento de recursos, outros consideram ainda dentro do processo de gestão o compromisso com os resultados a serem alcançados.

Segundo o conceito clássico, desenvolvido por Henri Fayol, comenta Nunes (2014): o gestor é definido pelas suas funções no interior da organização: é a pessoa a quem compete a interpretação dos objetivos propostos pela organização e atuar, através do planejamento, da organização, da liderança ou direção e do controle, a fim de atingir os referidos objetivos.

Já Oliveira (2011, p. 04), nos traz uma definição mais detalhada, afirmando que gestão é um sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle de eficiência e produtividade, bem como a organização e direção dos recursos empresariais para os resultados esperados, com a minimização de conflitos pessoais.

Diante da nova conjuntura, em que as organizações estão inseridas, a gestão como simples administração de recursos visando alcance de objetivos, passou a atuar

estrategicamente nas organizações. Para Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2011, p. 8), é necessário mergulhar na incerteza do amanhã, com técnicas eficazes para buscar as luzes que permitam identificar as tendências relevantes que irão impactar o futuro de todas as empresas pequenas, médias ou grandes.

Para Costa (2007, p. 56), Gestão Estratégica é um processo de transformação organizacional voltado para o futuro, liderado, conduzido e executado pela mais alta administração da entidade. O autor ressalta a visão para o futuro e a liderança.

Já Serra (2014, p. 41), define o processo de gestão estratégica como o conjunto de compromissos, decisões e ações requeridos para a empresa atingir competitividade estratégica e ganhar lucros “anormais” – acima da média do mercado (*above-average returns*). Para Serra a gestão estratégica deve extrapolar o esperado, fazer o diferencial.

A gestão estratégica é o processo de gerir no sentido de atingir objetivos estratégicos, nas diferentes áreas geridas, incluindo a gestão de pessoas.

Para Maximiano 2014, a função de gestão de pessoas opera no macroprocesso que tem a finalidade de atrair, reter, desenvolver e manter um contingente ou quadro de pessoas qualificadas, motivadas, integradas e produtivas – o capital humano da organização. O objetivo final é viabilizar a eficácia dos processos de negócios, que fornecem bens e serviços para os clientes e usuários da organização.

Neste contexto de exigência para as organizações de uma gestão mais arrojada, que envolve processos sistemáticos em busca de objetivos desafiadores e diferenciadores, surge a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que é um centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão. Há quase 20 anos, a entidade promove a qualidade da gestão, contribuindo para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil. Instituída em 11 de outubro de 1991, a FNQ é uma organização não governamental sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações privadas e públicas para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ). (FNQ, 2014)

Para a FNQ as empresas de classe mundial operam com excelência na gestão.

A excelência pode ser considerada um nível mais alto da qualidade, extrapolando-a. Ela é a qualidade que busca atender de maneira a satisfazer ou até superar as expectativas das partes envolvidas direta ou indiretamente, de forma contínua e evolutiva, em harmonia com o meio em que está inserida, sem deixar pra trás seus objetivos. Excelente é sinônimo de melhor ou de mais alta qualidade (SACCONI, 2001).

Para a EFQM (the European Foundation for Quality Management), (2002, p. 06), a excelência é desafiar o ‘status quo’ e efetuar a mudança, utilizando a aprendizagem para desencadear a inovação e oportunidades de melhoria.

Segundo os autores, a organização para ser considerada excelente deve sair de sua posição confortável e perseguir a criatividade sendo capaz de rápida adaptação a mudanças, deve considerar a flexibilidade e aprender com as criações e com as mudanças. Dessa forma a organização satisfaz as expectativas das partes interessadas, confirmando sua permanência no mercado e mostrando-se capaz de honrar seus compromissos.

Para a EFQM (2002, p. 03) as organizações verdadeiramente excelentes são aquelas que empreendem esforços no sentido de satisfazer os “*stake holders*” (público estratégico/ parte interessada) através dos resultados alcançados, da forma como estes são alcançados e dos resultados previstos.

A principal ferramenta utilizada pela FNQ, para o cumprimento de sua missão de estimular e apoiar as organizações brasileiras para a o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, é o MEG (Modelo de Excelência em Gestão) por meio da disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência (FNQ, 2014).

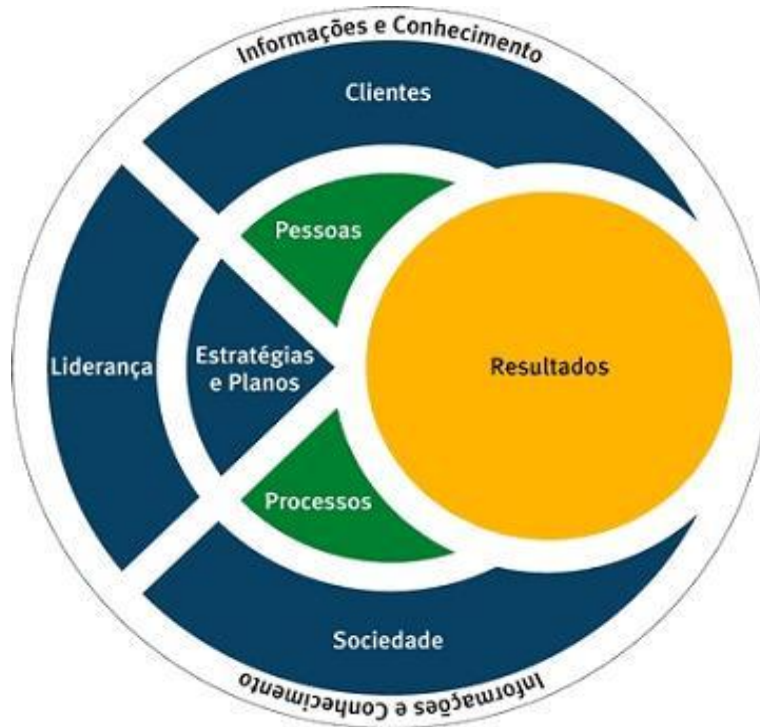
### *3.1.1 Modelo de Excelência em Gestão (MEG)*

De acordo com Oliveira (2011, pag.24) modelo é uma descrição simplificada de um sistema a partir da utilização de recursos gráficos, visuais, ou de expressões escritas, capazes de, sinteticamente, explicar o seu funcionamento. É uma representação abstrata e simplificada de uma realidade em seu todo ou em partes.

Depois de estudos realizados pelo Núcleo Técnico Critérios de Excelência, da FNQ, olhando para outros modelos internacionais, foi configurado um modelo realmente brasileiro, denominado Modelo de Excelência da Gestão®, em 2001. (FNQ, 2014)

O Modelo de Excelência em Gestão (MEG), disseminado pela FNQ é um modelo de referência e aprendizado que serve para todo tipo e porte de empresa, que apresenta os fundamentos e critérios, frutos de pesquisas e compartilhamento de informações e experiências, que servem de norteador para as empresas que visam atuar como Classe Mundial. A estrutura do MEG (figura 1) apresenta seus componentes, que podem ser estudados a partir do conceito do PDCL (Plan, Do, Check, Learn).

**Figura 1.** Estrutura do Modelo de Excelência em Gestão



*Fonte: FNQ, 2011*

O MEG é usado como ferramenta de diagnóstico para avaliação do grau de maturidade das organizações quanto à Excelência em Gestão. O direcionamento da organização, dado pela **Liderança**, ouvindo os **Clientes** e a **Sociedade**, é definido por meio das **Estratégias e Planos**; a sua implementação é realizada por meio das **Pessoas**, que compõem a força de trabalho, utilizando-se dos **Processos** existentes na organização; e todo esse ciclo, ao ser executado, deves conduzir a **Resultados**, que devem ser analisados e entendidos, gerando **Informações e Conhecimento** para serem utilizados no processo de tomada de decisão, gerando um novo ciclo de gestão. (FNQ, 2011, p. 11).

O MEG, conforme demonstra a figura 2, reúne várias ferramentas de gestão, absorvendo parâmetros do Balanced Scorecard e do Sistema Ambiental ISSO 14000, envolvendo os elementos integrantes do ambiente organizacional (pessoas, clientes, sociedade, informações, entre outros), visando a melhoria dos resultados.

**Figura 2.** Alinhando a gestão por meio de modelos sistêmicos



Fonte: FNQ, 2011

O Modelo estabelece uma orientação integrada e interdependente para gerir uma organização. Considera que os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica e balanceada nas estratégias e resultados (FNQ, 2011, p. 6).

As empresas filiadas à FNQ e que adotam o MEG, visam ser reconhecidas como empresas de Classe Mundial. Segundo a FNQ (2011), uma empresa que alcance um estágio de maturidade na sua gestão voltada para a excelência, ela será reconhecida e pode chegar a desempenhos semelhantes aos das empresas destacadas internacionalmente, conhecidas como organizações de Classe Mundial.

Para Kanter (1996, pag. 10), classe mundial é um jogo de palavras que sugere a necessidade de satisfazer os padrões mais altos existentes para poder participar da competição.

De acordo com o MEG, a organização pode ser considerada como um sistema orgânico, adaptável ao ambiente externo. Os vários elementos do Modelo encontram-se imersos em um ambiente de informação e conhecimento, e relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados.

Vejamos então considerações da própria Fundação Nacional da Qualidade e de alguns autores sobre os fundamentos estabelecidos pelo Modelo de Excelência em Gestão®.

### 3.2 Fundamentos da Excelência

Para a elaboração do Modelo de Excelência em Gestão, foram estabelecidos 11 fundamentos, que segundo a FNQ traduzem-se em processos gerenciais ou fatores de desempenhos encontrados em empresas de Classe Mundial (FNQ, 2011, p. 13).

Estes fundamentos são: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização das pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social. Vejamos os conceitos de alguns autores sobre cada fundamento da excelência segundo a FNQ.

#### 3.2.1. *Pensamento sistêmico*

Conceito que remete a uma visão mais completa e abrangente de integração e interdependência e interferência da organização com o ambiente interno e externo. Apresenta a afirmação da empresa como organismo participativo dentro de um sistema. Segundo a FNQ (2011, p. 13), pensamento sistêmico é o entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.

O pensamento sistêmico dá relevância à conectividade e rede de relacionamentos. Para Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2011, p. 24), as empresas terão que se conectar entre si. O que irá definir a importância de uma empresa será o “nó” da rede que ela ocupará, ou seja, a quantos mercados, empresas e clientes ela estará conectada. Isto exigirá redefinição de papéis, novas interdependências externas e invenção de novos processos.

#### 3.2.2. *Aprendizado organizacional*

Outro fundamento da excelência estabelecido no MEG é o aprendizado organizacional. Para a FNQ uma empresa de classe mundial deve cuidar do desenvolvimento através do conhecimento.

Segundo a FNQ (2011, p. 13), aprendizado organizacional é a busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização e sua força de trabalho por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.

Para Oliveira (1997), as empresas devem ser entidades inteligentes, que buscam o aprendizado e o aperfeiçoamento contínuo. Para que a organização estratégica aflore e se



consolide ao longo do tempo é necessário um otimizado processo de aprendizagem abordando os aspectos conceituais, sistêmicos, estruturais e comportamentais.

Maximiano (2014), confirma a importância deste fundamento quando afirma que uma competência do profissional ou setor de Recursos Humanos é institucionalizar a mudança por meio dos recursos, da estrutura, do sistema de comunicação e do aprendizado contínuo da organização.

### *3.2.3. Cultura de inovação*

Este fundamento segue as tendências empresariais na busca pelo diferencial competitivo através da inovação, dando abertura e oportunidades a ideias inovadoras. Para a FNQ (2011, p. 13) a cultura da inovação é um fundamento que defende a promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.

Segundo Oliveira (2011, p. 23) inovação é a capacidade de perceber, idealizar, estruturar e operacionalizar situações novas.

Para Kotler (2005, p. 87), o cliente não será encantado com mera imitação, mas sim com a inovação e criatividade. O autor ainda afirma que embora a empresa deva ser orientada para o cliente na economia hipercompetitiva de hoje, ela também deve ser criativa. Em vez de imitar as vantagens e estratégias dos concorrentes, as organizações devem desenvolver uma capacidade em inovação estratégica e imaginação.

Já Costa (2007, p. 175), ainda coloca a inovação como alternativa de superação quando afirma que estratégias de inovação competitiva mostram possibilidades a serem investigadas nas situações de mercados e de ambientes muito dinâmicos e competitivos nos quais as estratégias tradicionais já não funcionam.

### *3.2.4. Liderança e constância de propósitos*

A FNQ destaca a força da liderança como fundamento impulsionador da excelência. Porém liderança é um fenômeno estudado há muitos anos e nesse tempo foi analisada através de diversas visões. As teorias mais antigas relacionam liderança como um talento nato.

Segundo Marinho e Oliveira (2006, p. 12), a Teoria dos Traços, que predominou até os anos 40, por exemplo, baseia-se na premissa de que os líderes possuem traços de personalidade que os tornam diferentes dos liderados. Posteriormente, com o behaviorismo, o enfoque mudou para características de comportamento do líder.

Estudos mais recentes abandonaram o perfil de líder do passado e seguem a tendência atual do líder disposto a colaborar com o desenvolvimento dos liderados a fim de receber em troca engajamento. O conceito mais moderno acerca do tema é a Teoria da Liderança Servidora, iniciada por Robert Greenleaf (2002), que defende que ser líder é ser uma pessoa a serviço das outras, tendo como satisfação pessoal a satisfação dos companheiros (MARINHO E OLIVEIRA, 2006, p. 195).

Para Oliveira (2011, p. 25) liderança é a capacidade de obter o engajamento e a participação das pessoas no desenvolvimento e implantação dos trabalhos necessários ao alcance das metas, desafios e objetivos.

A Fundação Nacional da Qualidade segue esta tendência quando define que liderança é a atuação dos líderes de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento ininterrupto da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes envolvidas.

### *3.2.5. Orientação por processos e informações*

Para a FNQ (2011), a empresa de classe mundial deve trabalhar com orientação por processos e informações bem definidos e bem determinados, através da compreensão e segmentação do conjunto das atividades e dos processos da organização que agregam valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e a análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluírem-se os riscos identificados.

Este fundamento orienta para a importância do tratamento sistemático, padronizado, organizado, seguro e claro dos processos e das informações.

Vejamos o ponto de vista de alguns autores sobre o tema.

Para Oliveira (1997, p. 109), se na empresa não existir adequado sistema de informações, principalmente externas, a sua estrutura organizacional pode ficar passiva e atrasada perante as mutações ambientais, incluindo a identificação de oportunidades e ameaças.

Já para Kotler (2005, p. 43), uma empresa pode alcançar suas metas junto aos grupos de interesse apenas gerenciando e interligando processos de trabalho. As empresas de alto desempenho estão cada vez mais se voltando para a necessidade de gerenciar processos de negócios centrais, como desenvolvimento de um novo produto, a atração e retenção de clientes e o atendimento de pedidos.

### 3.2.6. Visão de futuro

Este fundamento trata da relevância de administrar com o que se tem no presente, com vistas a alcançar objetivos desafiadores futuros claramente pré-estabelecidos e visionários.

A FNQ (2011), no seu Caderno Critério de Excelência, define visão como estado que a organização deseja atingir no futuro. Segundo a organização, a explicitação da visão busca propiciar um direcionamento. Por outro lado estabelece que pode ser considerada a compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazos, visando à sua perenização.

Para Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2011, p. 31), a visão é a explicitação do que se visualiza para a empresa, podendo funcionar como “Sonho” ou como “Desafio Estratégico”.

Podemos perceber que definições sobre visão de futuro podem variar de autor para autor, desde um desafio a ser superado a um sonho a ser realizado, porém os estudiosos convergem na afirmativa sobre a importância desta definição para o crescimento das empresas.

### 3.2.7. Geração de valor

Para a FNQ (2011), geração de valor é o alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valores tangível e intangível, de forma sustentada para todas as partes interessadas.

Para o alcance da excelência os resultados são utilizados como referência para metas a serem atingidas ou até mesmo superadas, e também podem ser indicadores no sentido de apontar se a empresa está trilhando pelo caminho certo para chegar ao destino desejado.

Segundo Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2011, p. 83), para justificar a sua razão da existir, sua *Missão*, a empresa precisa alcançar resultados consistentes com essa *Missão*.

### 3.2.8. Valorização das pessoas

Para a FNQ (2011, p. 13) a valorização das pessoas é o estabelecimento de relações, criando condições para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio de comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.

Este fundamento coloca em destaque o capital humano. A importância das empresas promoverem a satisfação e o desenvolvimento das pessoas.

Segundo Hartmann (2011), a empresa inteligente, moderna, promove atividades integradas para seus funcionários. Eles são tratados como seres humanos, tornando-se eficientes e eficazes.

A valorização do capital humano, que é uma das tendências relevantes, conduz a uma transformação do local de trabalho em um lugar onde também se deve ter prazer e ser feliz, defendem Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2011, pag. 142).

### *3.2.9. Conhecimento sobre o cliente e o mercado*

Para a FNQ (2011), o conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, devem ser aplicados visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.

Este fundamento, pelos seus princípios está ligado aos estudos de marketing. Segundo Cobra (2011, p. 29), as organizações, na busca da sobrevivência, descobrem a importância de se orientar pelas necessidades e exigências do mercado. Para o autor, é preciso descobrir o que o consumidor quer.

Segundo a FNQ (2011, p. 27), as empresas que atuam com excelência na gestão, estudam a concorrência, seja ela direta ou indireta. Também analisam sua participação no mercado e fatores que podem ser diferenciadores, bem como pesquisam sobre fatores que possam afetar suas atividades.

### *3.2.10. Desenvolvimento de parcerias*

Para a FNQ (2011), este fundamento descreve a importância do desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, potencializando competências complementares de cada uma e atuação conjunta, e buscando benefícios para as partes envolvidas.

Para Kanter (1996, p. 414), a colaboração produtiva entre as empresas é construída em fases sobrepostas que lembram um processo de casamento. Primeiro, há o romantismo do namoro, seguido pelo acordo propiciado pelo noivado. Depois que os parceiros começam a trabalhar juntos, definindo as regras do jogo, as dificuldades e diferenças começam a se manifestar, o que exige ajustes e mecanismos formais para a resolução de problemas.

Gamble e Thompson Jr. (2012) afirmam que empresas em todos os setores têm preferido formar alianças estratégicas e parcerias para agregar seus recursos e vantagens competitivas e fortalecer sua competitividade nos mercados.

Podemos então entender que o pensamento sistêmico e a relação da empresa com o macro ambiente podem ser ações estratégicas importantes para a consolidação das organizações no mercado.

### *3.2.11. Responsabilidade social*

Para a FNQ (2011, p. 13), responsabilidade social é a atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

Alguns autores pensam nas atitudes responsáveis de uma empresa como forma de adquirir vantagens. “A responsabilidade social corporativa tem como principal objetivo conferir legitimidade à organização, isto é, possibilitar que os “*stake holders*” dêem suporte aos objetivos e às atividades da empresa por meio de uma nova representação de sua identidade, de suas motivações e de sua moralidade. Produtos ambientalmente corretos, relacionamento ético das empresas com seus consumidores, fornecedores, comunidade e preservação do meio ambiente passam a se inserir no mesmo contexto de lucratividade”. (ANDRADE e AMBONI, 2010, p. 11).

Já Gamble e Thompson Jr (2012, p. 28), visualizam este posicionamento como mecanismo de precaução, quando afirmam que para que uma empresa evite as armadilhas de um escândalo e desonras relacionadas a práticas antiéticas ela deve tomar iniciativas que mostrem integridade ética e responsabilidade social.

De acordo com a concepção de cada autor a responsabilidade social deve ser praticada, servindo como estratégia de defesa contra escândalos e ainda tornando-se um diferencial competitivo, já que princípios que prezem pelo bem estar social hoje podem ser considerados uma exigência do mercado.

### *3.3. Critérios da Excelência*

Os critérios da excelência para o MEG são requisitos que devem ser priorizados na estratégia das organizações de Classe Mundial. Os critérios estabelecidos pelo modelo são

oito: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Esses critérios servem como ferramenta para avaliar o nível de maturidade de excelência da empresa. (FNQ, 2011, p. 14)

### *3.3.1. Liderança*

Para a FNQ (2011, p. 31), liderança é um critério que aborda os processos gerenciais relativos à promoção da cultura da excelência, orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção.

Trazendo um conceito mais simples, Andrade e Amboni (2010, p. 149), afirmam que a liderança, por sua vez, representa a capacidade do líder de influenciar um grupo em direção a um determinado objetivo.

De acordo com Vasconcellos Filho e Pagnoncelli, (2011, p. 343), a liderança vai mais além. Os autores ressaltam a importância da multiplicação da liderança para a propulsão do engajamento das pessoas quando afirmam que é essencial que a liderança se propague por toda a empresa e ela deve ser complementada através da atuação de agentes multiplicadores, que também precisam ser líderes e formadores de opinião.

Excelência é liderança visionária e inspiradora, indissociada de uma constância de propósitos. (EFQM, 2002, p. 5)

### *3.3.2. Estratégias e planos*

Para a FNQ (2011, p. 37), o critério estratégia e planos trata dos processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias.

Segundo Gamble e Thompson Jr (2012, p. 02), as estratégias de uma empresa consistem nas iniciativas e abordagens desenvolvidas pela administração para atrair clientes e agradá-los, conduzir as operações, promover o crescimento dos negócios e atingir os objetivos de desempenho. Para os autores a estratégia deve fortalecer uma posição competitiva em longo prazo.

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2011, p. 289) reforçam a importância deste critério quando afirmam que a estratégia é uma necessidade para qualquer empresa, não importa seu tamanho, pois o único modo de sobreviver é se diferenciar dos concorrentes.

Para Oliveira (2014, p. 04), o planejamento em uma empresa é um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos.

Analizando as afirmações dos autores e relacionando com o estabelecido pela FNQ para este critério, podemos entender que ter uma estratégia arrojada e executar um bom planejamento são imprescindíveis para uma empresa que almeja ser considerada de Classe Mundial.

### 3.3.3. Clientes

Este critério aborda processos gerenciais relativos à identificação e ao tratamento de informações de clientes e mercado, e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais (FNQ, 2011, p. 41).

Para este estudo iremos utilizar o termo cliente pensando em uma definição mais ampla. Para a FNQ cliente refere-se a organização, pessoa ou entidade que se beneficia de um produto, objeto da organização. E somente este termo – cliente – é usado nos *Critérios de Excelência*. Consumidor, usuário, comprador, varejista, distribuidor ou representante (quando utiliza o produto da organização como insumo), beneficiário, sociedade (quando recebe produtos da organização) são exemplos de clientes.

Mercado, para a FNQ e segundo Martinelli (2007) é entendido como ambiente no qual ocorre a competição de agentes econômicos por clientes, oportunidades ou recursos de qualquer natureza.

A FNQ (2011) estabelece que para uma empresa ser considerada de Classe Mundial, ela deve conhecer os clientes e o mercado, identificando e criando necessidades, bem como conhecer oportunidades e ameaças, utilizando ferramentas de pesquisa e comunicação.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 57), à medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes interno e externo. Alguns ambientes permanecem razoavelmente estáveis de ano para ano. Outros evoluem lentamente, de maneira bastante previsível. Outros ainda mudam rápido, de modo imprevisível e por vezes violenta. A empresa, no entanto, pode ter certeza de uma coisa: o mercado vai mudar. E quando isso acontecer, será necessário analisar e revisar a implementação, os programas, as estratégias ou até mesmo os objetivos.

### 3.3.4. Sociedade

Para a FNQ (2011, p. 45), este critério aborda os processos gerenciais relativos ao respeito ao meio ambiente e tratamento das demandas da sociedade e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização.

A Fundação aqui estabelece o gerenciamento das ações empreendidas direcionadas à sociedade, considerando a importância deste aspecto nos dias atuais.

Segundo Dias (2012, p. 80), são cada vez mais frequentes as pressões para que as empresas melhorem seu desempenho social e ambiental. Essas pressões se manifestam principalmente nas demandas do mercado internacional, através do aumento de normas e padrões técnicos; resultado das exigências de consumidores mais conscientes; pressões da sociedade civil; dos meios de comunicação; bem como dos governos nacionais que tornam as normas internas mais exigentes.

Segundo a EFQM (2002, p.7), ainda extrapola as afirmações citadas conceituando que excelência é exceder o enquadramento legal mínimo no qual a organização opera e empreender esforços para compreender e responder às expectativas dos “*stake holders*” na sociedade.

### 3.3.5. Informações e conhecimento

Este critério aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento da demanda por informações e ao desenvolvimento dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento. (FNQ, 2011, p. 49).

Estamos na era considerada a “era do conhecimento”, em que as informações tornaram-se valores tangíveis e muitas vezes até intangíveis.

Para Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2011, p. 27), a empresa de sucesso do século XXI tem a informação e o conhecimento como oxigênio.

Alvarenga Neto (2008, p. 21), afirma que a informação, o conhecimento, a inovação e a educação continuada configuram-se hoje como temas centrais dos debates internacionais, uma vez que a mais-valia e a formação de vantagens competitivas sustentáveis dos tempos atuais alicerçam-se nesses novos insumos econômicos.



### 3.3.6. Pessoas

A FNQ (2011, p. 53) estabelece neste critério, os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar.

O sucesso das organizações depende cada vez mais das oportunidades de aprendizado das pessoas que as integram e de um ambiente favorável ao desenvolvimento das suas potencialidades. Valorizar pessoas significa assegurar seu desenvolvimento, bem-estar e satisfação, criando práticas mais flexíveis e produtivas para atrair e reter talentos, bem como um clima organizacional participativo e agradável, que propicie um alto desempenho pessoal e organizacional. (FNQ, 2008, p. 5)

Excelência é maximizar a contribuição dos colaboradores através do seu desenvolvimento e envolvimento. (EFQM, 2002, p. 6)

Vejamos o que afirmam alguns autores sobre o tema.

Vergara (2012, p. 09), confirma a importância do critério Pessoas quando escreve que as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações. Dito de outra maneira, empresas não nascem da terra, no céu ou no mar. Elas são construções sociais.

Segundo Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2011, p. 23), as pessoas são as “jóias da coroa” e sabem disso. O poder das ideias é o fator-chave para direcionar as empresas na nova economia.

O critério Pessoas, de acordo com a FNQ (2008, p. 6), está estruturado em relação a três quesitos: sistemas de trabalho, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida.

O quesito sistemas de trabalho, diz respeito à organização do trabalho e à estrutura de cargos e funções, as quais, para a FNQ (2008, p. 6), devem ser definidas e implementadas para promover a resposta rápida, iniciativa, criatividade, inovação, cooperação e comunicação eficaz. O MEG estabelece que os sistemas de trabalho devem estimular o aprendizado organizacional, desenvolver a autonomia, identificar competências, preparar, integrar e avaliar as pessoas que integram a organização (FNQ, 2014).

O segundo quesito que compõe o critério Pessoas é Capacitação e Desenvolvimento. Para a FNQ (2008, p. 13), as pessoas que compõem a força de trabalho da organização precisam ser capacitadas e desenvolvidas para o adequado cumprimento de suas

responsabilidades. A capacitação e o desenvolvimento podem ser feitos por meio de programas estruturados de treinamento, incluindo a identificação das necessidades de treinamento, a preparação de novos líderes e a promoção do desenvolvimento das pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais.

O terceiro e último quesito do critério Pessoas é qualidade de vida. A FNQ (2008, p. 16), estabelece que a organização de Classe Mundial deve manter um clima organizacional favorável à criatividade, à inovação, à excelência no desempenho e ao desenvolvimento profissional do funcionário. Segundo o Modelo de Excelência em gestão, as empresas devem promover a melhoria da qualidade de vida e a preservação da integridade física das pessoas, representada pela saúde ocupacional, segurança e ergonomia (FNQ, 2014).

É importante, também, a busca do bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas, bem como a necessidade da avaliação da sua satisfação. O cumprimento dessas condições é fundamental para a retenção de talentos e para que a força de trabalho contribua para os resultados da organização, por meio da plena utilização de suas capacidades. (FNQ, 2008, p. 16)

### *3.3.7. Processos*

Este critério aborda os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros. (FNQ, 2011, p. 59)

De acordo com Oliveira (2011, p.31), processo é o conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender, e preferencialmente, supplantar as necessidades e expectativas dos clientes internos e externos da empresa.

Slack (2013 p. 29), defende a importância dos processos gerenciais, afirmando que: “operações não são sempre operacionais. A função de operações também tem uma dimensão estratégica vital e atualmente espera-se que o gerenciamento de operações participe da modelagem da direção estratégica, não apenas responda a ela”.

Excelência é gerir a organização através de um conjunto de sistemas, processos e fatos interdependentes e inter-relacionados (EFQM, 2002, p. 6)

### *3.3.8. Resultados*

A FNQ (2011, p. 65) estabelece ações com vistas a organizar os resultados da empresa na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, para verificar o atendimento.

Segundo Oliveira (1997), para que a organização estratégica se perpetue e otimize ao longo do tempo é necessário que tenha como sustentação, adequado sistema de avaliação de resultados, com critérios e parâmetros entendidos e aceitos por todos os profissionais envolvidos no processo.

Para Oliveira (2011, p.257) o controle pressupõe avaliação periódica dos resultados obtidos com a implantação da estratégia abordada.

### *3.4. Gestão de pessoas*

Em diferentes momentos da história as pessoas contribuíram formal ou informalmente para o progresso das organizações. Segundo Balducci e Kanaane (2007) esta contribuição se consolidou sob a perspectiva de que as pessoas são recursos essenciais a serem administrados ou geridos. De fato, compete às organizações administrar seus recursos humanos, criando um ambiente propício para desenvolvimento profissional e satisfação mútua.

Na literatura, a gestão de pessoas é apresentada como um conjunto de políticas e práticas que conciliam expectativas das organizações e das pessoas que compõem seu corpo funcional. Neste conceito, fica nítido a interdependência entre ambas as partes, e o beneficiamento mútuo. Balducci e Kanaane (2007) acrescentam que a competitividade e sobrevivência das empresas dependem deste elo de ligação, formado de um lado pelo incentivo à motivação individual e de equipe (condições para satisfação profissional) e por outro, pelo incremento na produtividade, na qualidade dos produtos e serviços e no alcance dos resultados financeiros (visão da empresa).

Na gestão de pessoas a comunicação é um fator estratégico utilizado como ferramenta para disseminar a cultura empresarial e ao mesmo tempo para estabelecer e motivar o cumprimento de objetivos e metas. Por meio desta se dá o processo de transferência compartilhada de informação, ideias, fatos, valores e sentimentos entre as pessoas. De acordo com Barbieri (2014) esta transferência de conhecimento fluirá quando se tem na organização um ambiente adequado para o trabalho individual e em equipe de tal maneira que ambos produzam ideias e inovações.

Dentre os fatores que contribuem para que o conhecimento seja gerado e se dissemine nas organizações, podemos incluir: o atendimento as necessidades dos colaboradores, a motivação entendida não apenas como recompensa ou gratificação financeira, mas sim como liberdade e acesso para que o corpo funcional se sinta como membro importante nos processos decisórios, tenha objetivos bem definidos, trabalhe com lideranças esclarecidas e com colegas que desempenhem habilidades complementares as suas.

Algumas empresas utilizam para avaliar o capital humano em termos de atributos ou habilidades, comportamentais e gerenciais o método chamado “*assessment*”. Trata-se de uma maneira de gerenciar bem o capital humano na estrutura organizacional, otimizando o seu aproveitamento e desenvolvimento. Segundo Barbieri (2014), esta metodologia inclui basicamente três processos: decisões sobre promoções e acessos a cargos gerenciais, diagnósticos e avaliações sobre o serviço prestado pelo colaborador, treinamento e desenvolvimento de habilidades de trabalho em equipe.

## 4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentadas as características da pesquisa e os métodos utilizados na mesma. “O percurso metodológico se refere ao caminho trilhado para que você atinja os objetivos que definiu” (GONÇALVES 2005, p. 61).

### 4.1. Caracterização da pesquisa

Para alcançar os objetivos deste estudo, foi realizada pesquisa descritiva, objetivando conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la. Roesch (2010) afirma que a pesquisa descritiva está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Para Richardson (2009), usam-se estudos descritivos quando se deseja descrever as características de um fenômeno.

O presente trabalho divide-se em duas fases.

Primeiramente foram utilizados dados secundários, no momento em que foi realizada uma pesquisa documental, em publicações internas que apresentam resultados obtidos pelos Correios nas avaliações na FNQ.

Em uma segunda fase, foram utilizados dados primários, quando foi realizado um levantamento de caráter quantitativo, com os funcionários dos Correios sobre a percepção das ações da Gestão de Pessoas sob os aspectos estabelecidos pela FNQ, segundo o Modelo de Excelência em Gestão®.

Goldenberg (2007), afirma que a combinação de metodologias diversas no estudo do mesmo fenômeno, conhecida como triangulação, tem por objetivo abranger a máxima amplitude da descrição, explicação e compreensão do objeto de estudo.

### 4.2. Objeto de estudo, população e amostra

O objeto de estudo desta pesquisa é avaliar a Gestão de Pessoas, como ela está sendo desenvolvida nos Correios, utilizando-se o relatório de avaliação que considera os parâmetros do MEG na FNQ, bem como, fazendo um levantamento da percepção dos funcionários quanto a estas ações.

Os Correios, é uma empresa pública federal que teve sua origem no Brasil em 25 de janeiro de 1663, com sede em Brasília- DF, e que responde pela execução do sistema de envio e entrega de correspondências no país através de suas Regionais espalhadas por todo território nacional. (CORREIOS, 2014)

A partir de 9 de outubro de 2009 os Correios adotaram uma nova Identidade Corporativa, mais adequada aos novos tempos e que melhor posicione a empresa frente aos crescentes desafios futuros. Atualmente a empresa atua também como correspondente bancário do Banco do Brasil. (CORREIOS, 2014)

O negócio dos Correios é: soluções que aproximam. Sua missão é: fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo e sua visão é ser uma empresa de classe mundial

A ECT é composta por mais de 120.000 funcionários, mais de 6.000 agências e mais de 10.000 unidades de distribuição.

A população pesquisada foi composta por funcionários dos Correios que trabalham no complexo do Edifício Sede, localizado no bairro de Água Fria em João Pessoa-PB, incluindo o quadro administrativo e o operacional. A amostra foi de 30 pessoas, de um universo de 76 funcionários.

Segundo Roesch (2010), o propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa. Foi utilizado o método de amostragem por acessibilidade, o qual define Gil (2008, p. 94), como o método que ocorre quando o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar a população.

#### 4.3. Plano de coleta de dados

Para a coleta dos dados primários, ou seja, os que são criados especialmente pelo pesquisador (Roesch, 2010), utilizou-se um questionário autoaplicável, padrão individual com questões objetivas, utilizando a escala tipo Likert, contendo afirmativas que tiveram como base o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), no critério Pessoas. As opções de respostas perante as afirmativas apresentadas foram: (1) Concordo totalmente, (2) Concordo, (3) Nem concordo nem discordo, (4) Discordo e (5) Discordo totalmente. Segundo Richardson (2009, p. 189), os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo.

O questionário foi dividido em três partes, de acordo com os quesitos estabelecidos no critério pessoas, pela FNQ: sistemas de trabalho, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida. Participaram da pesquisa (critérios de inclusão) todos os funcionários que se apresentaram no trabalho no mês de dezembro de 2014. Ao todo foram aplicados 30 questionários, dos quais 27 foram considerados válidos. A confidencialidade das informações

foi assegurada a partir da solicitação de assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Para a coleta de dados secundários foram realizadas pesquisas documentais em publicações dos resultados organizacionais obtidos pelos Correios segundo os critérios estabelecidos pelo MEG® da FNQ. Para Roesch (2010) pode-se cogitar de utilizar dados já existentes, seja para descrever os antecedentes da problemática, seja para ilustrar o problema da pesquisa propriamente dito. A coleta dos dados secundários foi realizada nos meses de novembro e dezembro de 2014.

#### 4.4. Plano de análise de dados

Segundo Gil (2012, p. 156) a análise dos dados tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação.

Os dados primários foram submetidos à análise univariada que, segundo Gil (2012, p. 161), permite caracterizar o que é típico no grupo, indicar a variabilidade dos indivíduos e verificar como os indivíduos se distribuem em relação a determinadas variáveis, no sentido de verificar a percepção do cliente quanto à implantação do Modelo.

A análise dos dados secundários se deu por meio de análise documental, correlacionando as informações levantadas com o objetivo da pesquisa de analisar a implantação do Modelo de Excelência em Gestão na empresa pesquisada.

A análise documental iniciou-se com o levantamento dos dados e informações nos documentos internos disponíveis nos Correios da Paraíba, mais especificamente na APLAQ – Assessoria de Planejamento e Qualidade, relativos ao tema em estudo. Os documentos pesquisados foram:

- Relatório de auto avaliação assistida, de novembro de 2012, que contendo pontos fortes e oportunidades de melhoria identificadas para cada item dos critérios de excelência; Apesar do ano de publicação deste relatório ser 2012, ou seja, com uma aparente defasagem de 2 anos, durante a visita realizada na APLAQ, a gestora da Assessoria em questão, informou que a situação de implantação de ações de melhorias não avançaram desde então e que o documento está com informações que refletem a realidade atual da empresa.

- Informativo Estratégico: periódico sobre assuntos relacionados ao planejamento estratégico dos Correios;

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo apresenta os dados obtidos nesta pesquisa e inclui: a análise do perfil sócio demográfico dos participantes, a avaliação do atendimento aos critérios do modelo de excelência em gestão da FNQ sob a ótica dos funcionários dos Correios e a avaliação a partir dos resultados obtidos no relatório de avaliação assistida (análise documental).

### 5.1 Dados sócio demográficos

**Tabela 1.** Perfil sócio demográfico dos respondentes.

VARIÁVEIS	f	%
<b>Sexo</b>		
Masculino		74
Feminino		26
<b>Idade</b>		
20 e 29 anos		08
30 a 49 anos		44
≥ 50 anos		49
<b>Escolaridade</b>		
Ensino médio		37
Superior		44
Pós-graduação		18
<b>Cargo</b>		
Agente de correios		63
Cargo de nível superior		15
Cargo de nível técnico		22
<b>Função</b>		
Com função		41
Sem função comissionada		59
<b>Tempo de empresa (anos)</b>		
1 – 9		11
10 - 19		30
20 - 29		37
≥ 30		22
<b>TOTAL</b>		100

**Fonte:** Autoria própria, 2014.



O perfil sócio demográfico (Tabela 1) demonstra que a amostra estudada foi composta majoritariamente por indivíduos do sexo masculino, dados estes representativos da realidade da empresa, tendo em vista que de acordo com a diretoria de RH atualmente 76,55% do seu corpo funcional são do sexo masculino ([www.coreios.com.br](http://www.coreios.com.br)). Essa característica pode ser explicada, segundo Paiva e Couto (2008, p. 1201), em parte pelas próprias características (entre elas a cultura) das empresas que iniciaram suas operações nos anos 1960 e 1970, momento no qual os cargos eram ocupados em sua maioria por homens e momento em que foi instituída a ECT.

Por outro lado a faixa etária predominante da amostra é acima dos 30 anos, com destaque para a grande quantidade de respondentes acima dos 50 anos de idade, dados que apontam para um perfil predominante dos funcionários que compõem o quadro do edifício da Regional Paraíba, com sede em João Pessoa. Uma possível explicação para estes dados etários poderia ser atribuída a principal forma de recrutamento e seleção da empresa - o concurso público – que geralmente oferece maior renovação do corpo funcional em cidades do interior do estado (maior número de vagas e maior rotatividade), fazendo com que os funcionários lotados para a capital tenham mais tempo de idade e de empresa.

O cargo da maioria dos respondentes é o de Agente de Correios (63%), cargo inicial, de nível médio do PCCS (Plano de Cargos, Carreira e Salários) dos Correios, enquanto que o total de funcionários da ECT no Brasil com este cargo é 73%, justificando-se por ser o cargo mais demandado da instituição, composto por carteiros e atendentes de agências. Como parte da amostra pertence ao quadro administrativo, já era esperado que tivéssemos um equilíbrio entre entrevistados que assumissem cargos de nível superior e técnico, dados equiparáveis ao índice nacional. Outra característica importante é que a maioria da amostra possui nível superior de escolaridade, e 41% possui função comissionada, dados que refletem também maturidade e desenvolvimento dentro da empresa. Os salários variam de R\$ 2.052,00 a R\$ 7.030,00 brutos.

## 5.2 Avaliação do modelo de gestão: dados primários e secundários

A seguir, são descritos e discutidos os dados coletados a partir do instrumento de coleta e obtidos na análise documental, segundo o Relatório de Auto avaliação Assistida realizado nos Correios pela FNQ. Os resultados obtidos no questionário acerca do tema “Sistemas de trabalho” são apresentados na tabela 1.

**Tabela 2.** Percepção dos respondentes quanto ao quesito: Sistemas de Trabalho

SISTEMAS DE TRABALHO	*1	*2	*3	*4	*5
	%				
1. A forma da <b>organização do trabalho</b> em áreas, grupos e estruturas da empresa em que trabalho estimula a resposta rápida às solicitações.	14,81	29,62	18,51	37,03	0
2. A forma da <b>organização do trabalho</b> em áreas, grupos e estruturas da empresa em que trabalho estimula o aprendizado organizacional.	7,4	33,33	18,51	40,74	0
3. Na empresa em que trabalho eu tenho <b>autonomia</b> para definir, gerir e melhorar os processos.	7,4	18,51	29,62	33,33	11,11
4. Na empresa em que trabalho eu tenho <b>autonomia</b> para buscar inovações.	7,4	18,51	29,62	25,92	18,51
5. As formas utilizadas para planejar o <b>quadro de pessoal e suas responsabilidades</b> facilitam a resposta rápida às solicitações.	3,7	22,22	33,33	29,62	11,11
6. Na empresa em que trabalho minhas <b>competências</b> são identificadas.	0	37,03	14,81	44,44	3,7
7. Quando fui contratado(a), fui <b>preparado(a)</b> adequadamente para o exercício das minhas funções.	11,11	29,62	14,81	29,62	14,81
8. Quando fui contratado(a) fui <b>integrado(a)</b> à cultura organizacional.	7,4	29,62	25,92	33,33	3,7
9. Na empresa em que trabalho, a <b>forma de avaliação</b> estimula a busca do alto desempenho, o alcance de metas e a cultura da excelência.	0	18,51	33,33	29,62	18,51
10. Na empresa em que trabalho, a <b>forma de avaliação</b> estimula o meu desenvolvimento profissional.	0	22,22	37,03	25,92	14,81
11. Na empresa em que trabalho, a <b>remuneração</b> estimula a busca do alto desempenho, do alcance de metas e da cultura de excelência?	0	14,81	25,92	44,44	14,81
12. Na empresa em que trabalho, o <b>reconhecimento</b> estimula a busca do alto desempenho, o alcance de metas e a cultura de excelência?	0	7,4	37,03	37,03	18,51

**Fonte:** Autoria própria, 2014.

**Legenda:** (\*1) Concordo totalmente, (\*2) Concordo, (\*3) Nem concordo nem discordo, (\*4) Discordo e (\*5) Discordo totalmente.

De uma maneira geral, os resultados identificam insatisfação dos funcionários quanto ao “Sistema de trabalho” em vigor na empresa, particularmente nos itens: reconhecimento e remuneração (mais de 50% discordam). Estes dados refletem a heterogeneidade da amostra estudada (funções, remunerações e qualidade de trabalho sob a ótica dos funcionários), bem como o processo de melhorias que a empresa está buscando, não atendendo ainda a 100% dos itens da excelência em gestão, como mostra a análise documental do relatório de avaliação dos Correios.

Resultados similares são observados em outros estudos da mesma natureza, como os observados por Rech (2002), em relação ao critério de compensação e reconhecimento pelo serviço prestado, foi registrado alto grau de insatisfação quanto à remuneração e à equidade interna de funções.

Outro item que aponta insatisfação dos respondentes é na questão da identificação das competências (48% discordam), O relatório de avaliação realizado pela FNQ, aponta que não existe uma ferramenta efetiva para esta identificação.

Quanto à organização do trabalho na divisão de grupos, estímulo a respostas rápidas e ao aprendizado organizacional, observa-se um equilíbrio nas respostas. Cerca de 40% dos

entrevistados concordam que há uma boa estruturação na organização funcional, e em média 40% discordam parcial ou totalmente. Comportamento similar nas respostas foi observado quanto a treinamento/ preparação para assumir a função.

Percebe-se também que em todos os quesitos avaliados um número expressivo de entrevistados (15% - 37%) não se posicionaram quando as respostas, afirmando que nem concordam e nem discordam do modelo de gestão em funcionamento quando avaliados no quesito “sistemas de trabalho”. Essas respostas podem apontar desconhecimento sobre o quesito abordado, ou ainda, segundo Alexandre (2003), quando o questionário contém categoria intermediária, o entrevistado tende a selecioná-la quando não sabe, não quer opinar ou não tem experiência sobre o assunto, por confundir a categoria neutra como “não sei” ou “não aplico”.

Para a FNQ, cada organização agrupa suas atividades considerando as tarefas, sua finalidade e a importância das relações entre as pessoas, onde ganha importância o trabalho em equipe. Elas criam requisitos para atuação nos processos e estimulam a cooperação mútua e a comunicação eficaz. Elas buscam criar estruturas organizacionais que proporcionem respostas rápidas às demandas dos negócios.

A FNQ (2011) estabelece que a organização do trabalho e a estrutura de cargos e funções são definidas e implementadas para promover a resposta rápida, iniciativa, criatividade, inovação, cooperação e comunicação eficaz. A organização do trabalho é a forma na qual a organização está estruturada, com a definição de cargos ou funções de maneira formal ou informal, temporárias ou permanentes, que mostra como a organização funciona, ou seja, como é a sua “máquina operacional”.

A análise documental, realizada no Relatório de Auto avaliação Assistida nos Correios, revelou que a forma de organização de trabalho é o PCCS – Plano de Cargos, Carreiras e Salários, o qual define a política de desenvolvimento e crescimento funcional e salarial, abrangendo princípios e orientações técnicas, estrutura de cargos e carreiras, remuneração, que se relaciona com os programas de gestão do desempenho, educação e seleção de pessoas, alinhado às estratégias de negócio da ECT.

De acordo com Resende (1991), é previsível que este modelo de cargos e salários PCR seja avaliado com receios pelos funcionários porque se trata de uma forma de organização trabalhista que atende prioritariamente o interesse das empresas, por refletir apenas a compatibilidade com o mercado, em detrimento dos interesses dos funcionários, focados na justiça salarial (com base na qualificação e competência) e perspectivas de evolução.

Outro ponto a ser destacado do relatório analisado refere-se ao quesito remuneração, reconhecimento e incentivos nos Correios. O relatório afirma que a Promoção por Mérito é um reconhecimento pelo alcance de metas e performance de aplicação anual, sendo premiados, no ciclo de 3 anos, todos os empregados que obtiveram, na avaliação de desempenho do GCR (Gerenciamento de Competências e Resultados), conceitos igual ou superior a “QUALIFICADO”. Os Correios contam ainda com Participação nos Lucros e Resultados e Campanhas de Incentivo a Vendas.

Neste relatório, os correios atenderam satisfatoriamente a 60% dos quesitos avaliados sobre Processo de trabalho, percentual que pode justificar a insatisfação e avaliação do corpo funcional (respondentes).

Os dados obtidos para os quesitos listados no modelo de excelência no item Capacitação e desenvolvimento ao mostrados na tabela 3.

**Tabela 3.** Percepção dos respondentes quanto ao quesito: Capacitação e Desenvolvimento

CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	*1	*2	*3	*4	*5
	%				
13. A empresa em que trabalho identifica minhas <b>necessidades de capacitação</b> para o exercício de minhas atividades.	0	25,92	18,51	48,14	7,4
14. Na empresa em que trabalho, a concepção dos <b>programas de capacitação e desenvolvimento</b> levam em consideração as necessidades da organização.	3,7	33,33	33,33	22,22	7,4
15. Na empresa em que trabalho, a concepção dos <b>programas de capacitação e desenvolvimento</b> levam em consideração minhas necessidades profissionais.	3,7	22,22	25,92	40,74	7,4
16. Na empresa em que trabalho, são identificados e preparados os novos <b>líderes</b> e os sucessores para os líderes atuais.	3,7	14,81	29,62	25,92	25,92
17. A empresa em que trabalho promove o meu <b>desenvolvimento</b> como indivíduo.	0	40,74	18,51	29,62	11,11
18. A empresa em que trabalho promove o meu <b>desenvolvimento</b> como cidadão.	0	33,33	29,62	29,62	7,4
19. A empresa em que trabalho promove o meu <b>desenvolvimento</b> como profissional.	0	37,03	29,62	25,92	7,4

**Fonte:** Autoria própria, 2014.

**Legenda:** (\*1) Concordo totalmente, (\*2) Concordo, (\*3) Nem concordo nem discordo, (\*4) Discordo e (\*5) Discordo totalmente.

Segundo a FNQ, as pessoas que compõem a força de trabalho da organização precisam ser capacitadas e desenvolvidas para o adequado cumprimento de suas responsabilidades.

No quesito Capacitação e Desenvolvimento os funcionários demonstram maior insatisfação com relação a três pontos: Identificação de necessidades de cada funcionário de capacitação (55,54% discordam); Se os programas de capacitação oferecidos levam em consideração as necessidades profissionais (48,14% discordam); E quanto à identificação e preparação de novos líderes (51,54% discordam).

Um ponto que podemos ressaltar é que mais de 40% dos respondentes concordam que a empresa promove o seu desenvolvimento como indivíduo.

Foi observada maior negativa para o item “inclusão das necessidades profissionais nos programas de capacitação”, porém os entrevistados dividiram-se quanto a satisfação na inclusão das necessidades da organização nos programas de capacitação (33,33% concordam e 33,33% nem concordam nem discordam).

Houve também equilíbrio nas respostas sobre a promoção, por parte da empresa, do desenvolvimento dos funcionários como cidadãos (33,33% concordam e 29,62% discordam) e como profissionais (37,03% concordam e 25,92% discordam).

Segundo a análise documental, o Relatório de Auto avaliação Assistida reconhece a Matriz de Capacitação para Cargo como ferramenta para identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento, porém apontando como ponto negativo a incerteza de que esta matriz contribui para o desenvolvimento individual, ponto que corrobora o resultado da pesquisa quantitativa.

O Relatório estudado também identifica o programa Escolhas como ferramenta para o desenvolvimento integral das pessoas. O programa tem como objetivo o desenvolvimento das potencialidades dos empregados. Porém o relatório aponta que não é avaliada sua efetividade.

Algumas insatisfações dos respondentes podem ser relacionadas ao estilo de gestão praticado na ECT, que, assim como a maioria das empresas que contam com muito tempo no mercado. Segundo Oliveira; Oliveira; Dalfior (2000, p. 2), durante muitos anos, de um modo geral, as empresas trabalharam com uma ênfase exagerada na racionalidade, e as organizações passaram a incorporar, como atributos necessários, a frieza, a objetividade, a neutralidade, o formalismo e a lógica. Os Correios por ser uma empresa pública, muitas vezes limitada pela burocratização de processos e pela dependência das decisões corporativas, podem ter dificuldades, em alguns pontos que ainda não estão alinhados ao estilo estabelecido pelo MEG® da FNQ.

Por ser uma empresa ainda predominantemente masculina, ainda existe uma lacuna com relação à identificação de anseios e reconhecimento de necessidades individuais, da valorização dos talentos de cada indivíduo. Conforme aponta Costa e Neves (1997), atributos considerados masculinos foram privilegiados, menosprezando-se a emoção, intuição, colaboração, sensibilidade, flexibilidade, capacidade de persuasão e de negociação – atributos considerados, essencialmente, femininos.

No tópico seguinte, foram inclusos itens dos processos gerenciais que identificam as necessidades e expectativas dos funcionários que contribuem diretamente para a criação de um ambiente saudável, promotor de bem estar, de satisfação e de qualidade de vida. A tabela 3 apresenta os dados obtidos na avaliação dos entrevistados quanto à saúde ocupacional e qualidade de vida.

**Tabela 4.** Percepção dos respondentes quanto ao quesito: Qualidade de Vida

QUALIDADE DE VIDA	*1	*2	*3	*4	*5
	%				
20. Na empresa em que trabalho, os perigos e os riscos relacionados à <b>saúde ocupacional</b> são identificados e tratados.	0	29,62	25,92	44,44	0
21. Na empresa em que trabalho, os perigos e os riscos relacionados à <b>segurança</b> são identificados e tratados.	0	40,74	22,22	37,03	0
22. Na empresa em que trabalho, minhas <b>necessidades e expectativas</b> são identificadas e analisadas.	0	14,81	29,62	44,44	11,11
23. Na empresa em que trabalho, <b>meu bem-estar</b> é avaliado e desenvolvido.	0	11,11	37,03	48,14	3,7
24. Na empresa em que trabalho, <b>minha satisfação</b> é avaliada e desenvolvida.	0	14,81	33,33	37,03	14,81
25. Na empresa em que trabalho, <b>meu comprometimento</b> é avaliado e desenvolvido.	3,7	29,62	29,62	25,92	11,11
26. A empresa em que trabalho mantém um <b>clima organizacional</b> favorável à criatividade e à inovação.	0	25,92	25,92	25,92	22,22
27. A empresa em que trabalho mantém um <b>clima organizacional</b> favorável à excelência no desempenho e ao meu desenvolvimento profissional	0	22,22	37,03	22,22	18,51
28. A empresa em que trabalho promove a melhoria da minha <b>qualidade de vida</b> fora do ambiente de trabalho.	3,7	14,81	37,03	22,22	22,22

**Fonte:** Autoria própria, 2014.

**Legenda:** (\*1) Concordo totalmente, (\*2) Concordo, (\*3) Nem concordo nem discordo, (\*4) Discordo e (\*5) Discordo totalmente.

Observa-se a partir dos resultados apresentados acima, que mais de 40% dos entrevistados concordam com a política de segurança (identificação, prevenção e resolução de riscos relativos à integridade física ou estruturais na unidade de lotação) adotada pela empresa. No entanto, mais de 44% discordam que os riscos e perigos relacionados à saúde ocupacional (entendendo estes riscos em um sentido mais amplo, relacionados às doenças ocupacionais), sejam identificados e tratados.

Embora sejam temas inter-relacionados, os fatores condicionantes e as condutas de prevenção, identificação e correção adotadas para segurança e saúde ocupacional são diferentes. De acordo com o “Caderno de excelência – pessoas/FNQ” a saúde está relacionada à pessoa, sua condição física ou psicológica. Quando se fala em segurança deve-se relacioná-la ao trabalho ou atividades que o funcionário exerce na organização. Os perigos relacionados à segurança incluem, por exemplo, o deslocamento do funcionário de sua residência para o local de trabalho e seu retorno à residência.

Dados expressivos foram obtidos para os itens: avaliação e desenvolvimento da satisfação, do bem estar e das necessidades e expectativas dos funcionários no seu ambiente de trabalho. Percebe-se que nestes quesitos, mais de 50% dos entrevistados discordam que a empresa atenda-os satisfatoriamente e uma média de 30% nem concorda nem discorda.

Quanto à melhoria na qualidade de vida fora do ambiente de trabalho, apenas 18% relacionam o trabalho a esta melhoria. Outro dado interessante é a percepção dos entrevistados sobre o clima organizacional da empresa. Mais de 40% deles discordam que a empresa mantenha um clima organizacional favorável à excelência no desempenho e desenvolvimento profissional, e outros 37% nem concordam e nem discordam. Os resultados podem ser reflexo da insatisfação observada nos demais quesitos relacionados à qualidade de vida, como bem estar, necessidades e expectativas, saúde ocupacional e satisfação, porque, como estabelece o próprio modelo de excelência da FNQ se a empresa não cumpre parte dos quesitos ou se os funcionários estão insatisfeitos com parte deles, não se promove a Excelência na gestão.

O relatório de avaliação dos Correios quanto à oferta de condições para promover qualidade de vida, considerou que a empresa atendeu satisfatoriamente a 50% dos fatores relacionados à qualidade de vida, levando em consideração os seguintes elementos: Ambiente Físico e Condições de Trabalho, Atuação da Chefia, Benefícios, Comunicação, Educação e Crescimento Profissional, Equipe de Trabalho, Imagem Institucional, Qualidade de Vida, Relacionamento entre Áreas e Remuneração.

Embora esta avaliação apresente limitações por ter sido realizada somente a partir do acompanhamento da execução orçamentária das atividades e do número de participações, desconsiderando-se indicadores de resultados como, por exemplo, metas de participação ou níveis de satisfação, sua conclusão justifica, de maneira geral, a distribuição dos resultados obtidos sob a perspectiva dos funcionários.

É válido salientar que, segundo a FNQ (2008), qualidade de vida é um conceito amplo, ligado ao desenvolvimento humano, e que vai além do estado de saúde física e mental. Envolve o bem-estar no ambiente de trabalho e fora dele, com as pessoas com as quais convive e o desenvolvimento total do potencial humano. Para a empresa promover a qualidade de vida de seus funcionários, é necessário, por exemplo, que ela tenha convênio com farmácias, locadoras de vídeo, lavanderias, academias de ginástica, clubes, planos de saúde e odontológicos, que promova festas em datas festivas como o natal, e que contemplem o funcionário e seus familiares.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que o sucesso das empresas deriva, cada vez mais, de sua capacidade de realizar uma gestão com excelência, com ênfase na valorização das pessoas, uma vez que o capital humano das empresas define seu rendimento, sua produtividade e sua competitividade. Constitui também um desafio para as empresas públicas, apoiar as iniciativas de desenvolvimento profissional e oferecer reais oportunidades de crescimento na carreira.

Os resultados apresentados nos permitem considerar que foram alcançados os objetivos propostos neste trabalho.

Através do levantamento bibliográfico das publicações da Fundação Nacional da Qualidade, juntamente com a análise de documentos internos da empresa estudada, bem como também e fundamentalmente importante, através da revisão literária, que enriqueceu o trabalho apresentando o ponto de vista e afirmativas de diversos autores a respeito do tema, a pesquisa conseguiu seu primeiro objetivo específico de descrever o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) e sua importância para o negócio das organizações. O Modelo estudado é uma excelente ferramenta de gestão, que contém conceitos modernos e práticas de sucesso acerca das várias áreas da administração, estabelecendo o atendimento de forma ótima das partes interessadas, buscando o alcance de resultados, e passando por aperfeiçoamentos contínuos.

Por meio do cruzamento e das confirmações das informações extraídas das abordagens quantitativa e qualitativa utilizadas neste estudo, a pesquisa atingiu seu segundo objetivo específico de analisar a implantação dos quesitos contidos no critério Pessoas do MEG. O trabalho revela que alguns pontos precisam ser melhorados nos Correios da Paraíba, evidenciando que esta empresa tem planos e projetos para os itens estudados: sistemas de trabalho, capacitação e desenvolvimento, e, qualidade de vida, porém não há a verificação da eficácia destes programas, bem como faltam instrumentos de coleta de informações sobre os anseios individuais dos funcionários.

Por sua vez, com a análise quantitativa dos dados gerados pelo instrumento de coleta aplicado aos funcionários da ECT, esta pesquisa logrou o seu terceiro objetivo específico de avaliar os quesitos do critério Pessoas do MEG, sob a perspectiva dos funcionários, nos revelando as principais insatisfações dos funcionários:

- Remuneração e reconhecimento;
- Identificação dos anseios, competências e capacidades pessoais;
- Clima organizacional favorável à excelência;
- Saúde ocupacional.



Haja vista o objetivo geral deste trabalho, a análise proposta leva-nos a entender que, considerando o tempo de mercado, suas proporções, capilaridade e seu enorme quadro de pessoal, podemos dizer que os Correios avançaram muito na sua forma de gestão com o passar dos anos, porém ainda existe um caminho a trilhar e melhorias a serem conquistadas, no sentido de acompanhar as tendências de mercado na valorização do capital humano.

Esta pesquisa não se propõe a ser conclusiva. Pesquisas como esta ganham espaço na literatura à medida que subsidiam pesquisas posteriores e contribuem com a melhoria da implantação do Modelo de Excelência da Gestão em empresas como os Correios. Como proposta de estudos futuros, sugere-se realizar avaliações acerca do mesmo critério em outras Regionais da empresa (ampliar o “n” amostral), realizar pesquisas analisando aplicabilidade dos outros critérios do MEG, ou ainda em outras empresas que estejam implantando o mesmo modelo.

## 7. REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, João Welliandre Carneiro. Análise do número de categorias da escala de Likert aplicada à gestão pela qualidade total através da teoria da resposta ao item. **XXIII Encontro Nacional de Eng. de Produção (ENEGEP)**. Ouro Preto - MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do Conhecimento em Organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. Saraiva, São Paulo, 2008.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão**: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro – RJ, Ed. Campus, 2010.

BALDUCCI, Daniel; KANAANE, Roberto. Relevância da gestão de Pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**. v.2, ano XXVII, 2007.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações**: o talento humano na sociedade da informação. Editora atlas, São Paulo, 2014.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. Atlas, São Paulo, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Ed. Campus, Rio de Janeiro - RJ, 2004.

COBRA, Marcos. Administração de Marketing. 2. Ed. 7. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2011.

Correios, 2014. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa>>. Acesso em: 09 de dezembro de 2014.

COSTA, D. M.; NEVES, G. H. Considerações sobre o desenvolvimento institucional, gênero e ONG: propostas para o fortalecimento institucional. **Instituto Brasileiro de Administração Municipal - IBAM/ENSUR/NEMPP**. Rio de Janeiro – RJ, 1997.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2.ed. Saraiva, São Paulo, 2007.

DIAS, Reinaldo. **Responsabilidade social**: fundamentos e gestão. Atlas, São Paulo, 2012.

EFQM – European Foundation for Quality Management. **Os conceitos fundamentais da excelência**. 2002.

ESCRIVÃO FILHO, Edmundo; PERUSSI FILHO, Sérgio. **Teorias de administração: Introdução ao estudo do trabalho do administrador**. Saraiva, São Paulo, 2010.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Cadernos de Excelência: Clientes**. 4.ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Cadernos de Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão®**. 4.ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Críticos de Excelência**. 19.ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011.

FNQ: Fundação Nacional da Qualidade. **Cadernos Rumo à Excelência®: Pessoas**. [Série Cadernos Rumo à Excelência]. São Paulo, 2008.

FNQ, 2014. **Publicações**. Disponível em: < <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes>>. Acesso em: 08 de dezembro de 2014.

GAMBLE, John E.; THOMPSON Jr. [Trad. Maria Lúcia G. L. Rosa]. **Fundamentos da administração estratégica** [recurso eletrônico] : a busca pela vantagem competitiva. 2. ed. AMGH, Porto Alegre, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Método e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Atlas, São Paulo, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 10 ed. Record, Rio de Janeiro – RJ, 2007.

GONÇALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 4.ed. Alínea, Campinas - SP, 2005.

HARTMANN, Fernando. **Práticas integradas levam a excelência empresarial**. 2011. Disponível em: <[http://www.rhevistarh.com.br/Fernando\\_2.html](http://www.rhevistarh.com.br/Fernando_2.html)>. Acesso em: 01/02/2013.

KANTER, Rosabeth Moss. **Classe Mundial**: uma agenda para gerenciar os desafios globais em benefício das empresas e das comunidades. Ed. Campus, Rio de Janeiro – RJ, 1996.

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial**: conceitos estratégias e casos. 2.ed. Prentice Hall, São Paulo, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**: A Bíblia do Marketing. 12 ed. Prentice Hall Brasil, 2006, 776p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARINHO, Robson M.; OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **Liderança**: uma questão de competência. Ed. Saraiva, São Paulo, 2006.

MARTINELLI, Elizangela. **Gestão de Clientes**. 2.ed. Florianópolis, SC: SENAI/SC, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. 1 ed. Ed. LTC, Rio de Janeiro, 2014.

NUNES, Paulo. **Conceito de gestão e de gestor**. 2006. Disponível em: <[http://www.notapositiva.com/trab\\_professores/textos\\_apoio/gestao/01conc\\_gestao.htm](http://www.notapositiva.com/trab_professores/textos_apoio/gestao/01conc_gestao.htm)>. Acesso em: 25 de janeiro de 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. Atlas, 7. ed., São Paulo, 2011.

OLIVEIRA, Djalma De Pinho Rebouças De. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 3.ed. Atlas, São Paulo, 1997.

OLIVEIRA, Djalma De Pinho Rebouças de. **História da Administração: como entender as origens, as aplicações e a evolução da administração**. Atlas, São Paulo, 2011.

OLIVEIRA, Leonel Gois Lima; PONTES, Diana Santos; SOARES, Maria De Nazaré Moraes. A Atuação da Assessoria de Planejamento do TJCE na Revisão e Acompanhamento do Plano Estratégico do Judiciário Cearense. **Revista eletrônica díke** (Δίκη). v. 1, n.1, 2011.

OLIVEIRA, Nélío; OLIVEIRA, Rita de Cássia M.; DALFIOR, Simone da Ros. Gênero e as novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. **Artigo publicado nos anais do 24º Enanpad**. Florianópolis – SC, 2000.

PAIVA, Kely César Martins de; COUTO, João Henrique. Qualidade de vida e estresse gerencial “pós-choque de gestão”: o caso da Copasa - MG. **RAP – Revista de Administração Pública**. v. 42, n. 6, p. 1189-211,. Rio de Janeiro – RJ, 2008.

RECH, Alceu Roque. **Avaliando a gestão dos Correios na Bahia através de indicadores de desempenho**. [Dissertação]. Mestrado Profissionalizante em Engenharia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRS. Porto Alegre, RS, 2002.

RESENDE, Ênio. **Cargos, Salários e Carreira**. Grupo Editorial Summus, São Paulo, 1991.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3.ed. Atlas, São Paulo, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3.ed. Atlas, São Paulo, 2010.

SACCONI, Luiz Antonio. **Dicionário essencial da língua portuguesa**. Atlas, São Paulo: 2001.

SERRA, Fernando Ribeiro. **Gestão estratégica : conceitos e casos**. Atlas, São Paulo 2014.

Significados, 2014: **O que é gestão**. Disponível em: <http://www.significados.com.br/gestao>>. Acesso em: 05 de fevereiro de 2014.

SLACK, N. et al. **Gerenciamento de Operações e de Processos: Princípios e Práticas de Impacto Estratégico**. 2 ed. Bookman, Porto Alegre, 2013.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer!** Um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Ed. Campus, Rio de Janeiro - RJ, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 14. ed. Atlas, São Paulo, 2013.

## APÊNDICE A

### Questionário

#### INSTRUÇÕES DE RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte de uma pesquisa de cunho acadêmico sobre a excelência na gestão de pessoas.

O sucesso deste trabalho depende da sua cooperação com respostas sinceras às perguntas formuladas.

Garante-se total sigilo e anonimato das opiniões proferidas e dos dados do respondente.

Agradecemos sua colaboração.

Gênero: (    ) Masculino        (    ) Feminino

Idade: \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

Marque um “X” na alternativa que corresponde ao nível de concordância com relação às afirmações apresentadas.

	Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
1. A forma da <b>organização do trabalho</b> em áreas, grupos e estruturas da empresa em que trabalho estimula a resposta rápida às solicitações.					
2. A forma da <b>organização do trabalho</b> em áreas, grupos e estruturas da empresa em que trabalho estimula o aprendizado organizacional.					
3. Na empresa em que trabalho eu tenho <b>autonomia</b> para definir, gerir e melhorar os processos.					
4. Na empresa em que trabalho eu tenho <b>autonomia</b> para buscar inovações.					
5. As formas utilizadas para planejar o <b>quadro de pessoal e suas responsabilidades</b> facilitam a resposta rápida às solicitações.					
6. Na empresa em que trabalho minhas <b>competências</b> são identificadas.					
7. Quando fui contratado(a), fui <b>preparado(a)</b> adequadamente para o exercício das minhas funções.					
8. Quando fui contratado(a) fui <b>integrado(a)</b> à cultura organizacional.					
9. Na empresa em que trabalho, a <b>forma de avaliação</b> estimula a busca do alto desempenho, o alcance de metas e a cultura da excelência.					

10. Na empresa em que trabalho, a <b>forma de avaliação</b> estimula o meu desenvolvimento profissional.					
11. Na empresa em que trabalho, a <b>remuneração</b> estimula a busca do alto desempenho, do alcance de metas e da cultura de excelência?					
12. Na empresa em que trabalho, o <b>reconhecimento</b> estimula a busca do alto desempenho, o alcance de metas e a cultura de excelência?					
13. A empresa em que trabalho identifica minhas <b>necessidades de capacitação</b> para o exercício de minhas atividades.					
14. Na empresa em que trabalho, a concepção dos <b>programas de capacitação e desenvolvimento</b> levam em consideração as necessidades da organização.					
15. Na empresa em que trabalho, a concepção dos <b>programas de capacitação e desenvolvimento</b> levam em consideração minhas necessidades profissionais.					
16. Na empresa em que trabalho, são identificados e preparados os novos <b>líderes</b> e os sucessores para os líderes atuais.					
17. A empresa em que trabalho promove o meu <b>desenvolvimento</b> como indivíduo.					
18. A empresa em que trabalho promove o meu <b>desenvolvimento</b> como cidadão.					
19. A empresa em que trabalho promove o meu <b>desenvolvimento</b> como profissional.					
20. Na empresa em que trabalho, os perigos e os riscos relacionados à <b>saúde ocupacional</b> são identificados e tratados.					
21. Na empresa em que trabalho, os perigos e os riscos relacionados à <b>segurança</b> são identificados e tratados.					
22. Na empresa em que trabalho, minhas <b>necessidades e expectativas</b> são identificadas e analisadas.					
23. Na empresa em que trabalho, <b>meu bem-estar</b> é avaliado e desenvolvido.					
24. Na empresa em que trabalho, <b>minha satisfação</b> é avaliada e desenvolvida.					
25. Na empresa em que trabalho, <b>meu comprometimento</b> é avaliado e desenvolvido.					
26. A empresa em que trabalho mantém um <b>clima organizacional</b> favorável à criatividade e à inovação.					
27. A empresa em que trabalho mantém um <b>clima organizacional</b> favorável à excelência no desempenho e ao meu desenvolvimento profissional					
28. A empresa em que trabalho promove a melhoria da minha <b>qualidade de vida</b> fora do ambiente de trabalho.					

**APÊNCICE B****Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Eu, ..... declaro que aceito participar da pesquisa intitulada. Este estudo tem por objetivo geral

Declaro para os devidos fins de prova que estou ciente de que as informações aqui prestadas serão utilizadas, total ou parcialmente, para fins científicos sendo mantido o sigilo da minha identidade. A qualquer tempo, tenho o direito de solicitar maiores informações sobre a pesquisa, ou ainda, decidir quanto a minha permanência/ desistência de participação na mesma.

---

Entrevistado(a)

---

Entrevistador

João Pessoa- PB, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.